

### 【補充原則 4-11-③ 取締役会全体の実効性についての分析・評価】

当社取締役会は、更なる実効性確保および機能向上に取り組むため、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行うこととしています。なお、2018年より継続して第三者機関の支援の下、取締役会実効性評価を年1回実施しています。

2022年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は、以下のとおりです。

#### ■評価方法

- (1) 対象者 社内取締役（5名）、社外取締役（5名） 監査役（4名）
- (2) 実施方法 アンケート（記名式）、インタビューまたはその両方
- (3) 実施期間 2023年1月～2023年6月
- (4) 評価プロセス

2022年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

- ・2022年12月 第三者機関の助言を参考に、評価視点・アンケート項目を検討
- ・2023年1月 取締役会議長（社長）への個別インタビューを実施  
(第三者機関にてインタビューを実施)
- ・2023年2月 対象者へアンケートの配付・回収  
(第三者機関が回答を集計・分析)
- ・2023年2～3月 アンケートの分析結果を踏まえ、社外取締役および監査役へ個別インタビューを実施（第三者機関にてインタビューを実施）
- ・2023年3～5月 第三者機関による課題導出、改善の方向性の提示を受け、当社の取締役会において課題および改善の方向性について議論
- ・2023年6月 2022年度取締役会実効性評価において導出された課題および改善の方向性について取締役会で決定

#### ■アンケート項目

2022年度アンケート設問の大項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式とし、各項目に自由コメント欄を設けています。

1. 戦略とその実行
2. リスクと危機管理
3. 企業倫理
4. 事業再編(合併、買収、売却または事業提携)取引
5. グループガバナンス
6. 経営陣の評価、報酬および後継者計画
7. ステークホルダーとの対話

## 8. 取締役会の構成と運用

### ■2022年度取締役会実効性評価の結果の概要

2022年度実効性評価の結果の概要 本年度（2022年度）の実効性評価の結果として、当社取締役会は当社が目指すコーポレート・ガバナンスの姿に向けて毎年改善が図られているとともに、全体として高い実効性が確保されていることを確認しました。

また、当年度の実効性評価の過程で、過年度の実効性評価において導出された課題への対応状況を確認しました。

#### <過年度の課題への対応状況>

- (1) 中長期戦略にかかる議論するための機会を増やすように努めました。
- (2) グループ各社毎の事業特性を考慮した重要リスク情報が速やかに報告されることが徹底され、グループのリスク管理について取締役会におけるモニタリングが強化されました。
- (3) 支配株主と少数株主の利益が相反する重要な取引については、特別委員会で審議・検討を行うことで少数株主の利益保護の仕組みを強化しました。

#### <今後の重点対策課題>

さらに、取締役会の更なる実効性の確保と機能強化に向けて、以下の事項を今後の重点対応課題とすることを確認しました。

### 1. 中長期戦略議論の更なる深化

以下の重点課題について取締役会でのテーマ設定と議論のプロセスを強化すること

#### ①事業ポートフォリオ戦略

グループ傘下の重複事業を解消し、成長に向けた重点事業を明確化

投資の事後評価を通じて、事業ポートフォリオ戦略を強化

#### ②財務戦略

上記の事業ポートフォリオ戦略と整合し、最適資本構成を実現するための財務戦略

#### ③人材戦略

中長期戦略に基づく中核人材の育成・登用

### 2. グループのガバナンス・リスク管理体制に係るモニタリング強化

今後のグループ再編に伴う潜在的なリスクの体系的整理とそのモニタリング体制の強化を図ること

### 3. 社外役員の知見をより活かす工夫

取締役会の機能強化のため、議題設定において社外役員の知見をさらに活かす工夫を図ること

当社取締役会は、これらの課題および当社の目指す方向性や事業環境等を踏まえ、引き続き実効性を高めるための取り組みを進めてまいります。